

観光経営トップセミナー受講生のネットワーク形成

「つながり」に注目した予備的検討

Formation of student networks in “Top-Management-Seminar”

A preliminary study of networking of personal connections

阿曾 真紀子 *・高澤 由美 **

Makiko Aso Yumi Takasawa

摘 要

“観光経営トップセミナー”では、目的のひとつに「将来に役立つ人脈づくり」を掲げている。セミナーでは、ネットワーク形成を意図して、グループで課題解決を行うカリキュラムやカリキュラム以外でも懇親会の開催や、facebook のグループ登録による情報共有がある。しかし、受講期間で一定の信頼関係が形成されるものの、修了後そのネットワークが「将来に役立つ人脈づくり」となっているのかは明らかになっていない。本研究では、ケーススタディを通してセミナー参加前後の態度や行動などから個別のネットワークの形成状況を把握し、全体像の解明につながる論点を得ることを目的とした。調査結果からセミナーに参加した受講生のネットワークの形成は、観光関連産業における経営力向上に貢献していることが見出された。

I. はじめに

“観光経営トップセミナー”¹は、観光関連産業における経営力向上を目指して産学で連携し開催されている。その目的のひとつは、観光業界の発展に寄与するネットワーク形成を促すこと、すなわち「将来に役立つ人脈づくり」である。

セミナーでは、ネットワーク形成を意図して、座学のみならず、グループで課題解決を行うカリキュラムを取り入れ、グループワークや合宿²を通してチームビルディングが実施されてきた。また、カリキュラム外の交流の場として、定期的な³懇親会の開催や、facebook のグループ登録による情報共有⁴がなされている。このため受講中のチームビルディングを通して一定の信頼関係が形成されるものの⁵、受講期間終了後そのネットワークが「将来に役立つ人脈づくり」となっているのかは明らかになっていない。

そこで本論では、セミナーの目的である観光産業の経営力向上に寄与するネットワークの形成状況を解明するための予備的考察を行う。具体的には、受講生3名のケーススタディを通してセミナー参加前後の態度や行動などから個別のネットワークの形成

状況を把握し、全体像の解明につながる論点を得ることが目的である。

II. 観光経営トップセミナーの概要⁶

観光経営トップセミナーは 観光関連産業における国際的視野と先端的なマネジメント能力を兼ね備えた人材の育成を目的としている。受講生は観光産業界の主要企業の幹部候補生であり、毎年約 20 名程度参加する。講座の講師陣はセミナーの趣旨にご賛同いただいた、旅行、宿泊、交通など観光に関わる企業経営者、行政の幹部や経営・マネジメント等に精通した大学教授等である。

セミナーは例年 7 月～8 月に各回約 8 日間に集中して合計 27 コマの講義を開講する。期間中に観光の現場を訪れるサイトビジット兼合宿（一泊二日）があり、宿泊先での講座も実施している。

講座は、座学と受講生が主体的に研究課題に取り組むグループワークであるフォローアップ研修から構成されている。セミナー期間終了後もフォローアップ研修は調査・議論を継続する。グループの研究成果は、最終的に報告会で報告され講座の講師陣等から講評されている。（観光経営トップセミナー資料第 1 回～第 7 回）

*首都大学東京都市環境学部
〒192-0397 東京都八王子市南大沢 1-1
e-mail aso-m@tmu.ac.jp

**山形大学大学院理工学研究科
〒992-8510 山形県米沢市城南 4 丁目 3-16

Ⅲ. 研究の理論的背景と研究方法

本研究では、ネットワーク形成を解明するにあたり、グラノベター（1973）のネットワーク理論「弱連結の強さ」を用いる。セミナー受講生は、旅館業や旅行業といった観光業と、企業ドメインは観光ではないが、観光に関する事業も行っている観光関連業からの参加者である。すなわち分野や業態の垣根を超えた異業種の集まりと言える。このような異業種の集まりの中での関係づくりは新結合を予想される。またセミナーは、カリキュラムの多くがグループ編成による参加型の学習であることからその効果をレイブとヴェンガー（1991）「正統的周辺参加学習論」が有用と考え、この理論を基に検討する。

3.1 「人脈」とネットワーク

本稿でのネットワークは、社会学の用語のパーソナルネットワークを指す。

人脈は、多くの社会学者が関心をよせる日本の社会構造と行為者の間の研究に多くの成果がみられる。特に、李（2003）は、日本人が日常的に使っている「人脈」を新聞の経営者に関する記事を用いて、使われ方を詳細に分析し、経営者の人脈の事例では、「人的なつながりを大事にしておくことによって、何か困ったとき、特別なつながりを手段として成功に導いていくという期待が込められている。」と示し、人的なつながりがもたらす役割を説明していることから、人とのつながりが人脈であると理解する。

ネットワークの概念は、社会的ネットワークの研究分野においても、明確な定義が見当たらないと張（2015）は指摘する。そのため、張（2015）は先行研究の議論をもとに整理し、「ネットワークを人々の間、あるいは、集団間の様々な『関係』のパターン」と定義している。本稿のネットワークは、張（2015）の主張同様に、人との関係性を意味する用語として使う。よって人と人との関係によって作られるネットワークを指す。また「人脈」をネットワークと解釈し、本論を進める。

3.2 ネットワーク理論

受講生のつながりを考察する時、次の理由からグラノベター（1973）のネットワーク理論「弱連結の強さ」が有益である。

グラノベター（1973）は、人的ネットワークの中人と人との結ぶ紐帯には、それぞれに度合があり、人的ネットワークの強度によって、その紐帯の情報

収集機能が異なると指摘している。入山⁷は、グラノベター（1973）の指摘に、強い繋がりに明確な定義はなく、一般に「強いつながり」とは、接触回数が多い、一緒にいる時間が長い、情報交換の頻度が多い、心理的に近い、血縁関係にある、といったような関係を指し、その逆が「弱いつながり」にあたると述べている。これらの議論から、セミナー受講生は、それぞれの企業組織に勤務し所属しているため、同じ組織内の限定されたつながりの中で共有情報を得ることになるため情報の無駄が多く、強い紐帯でのつながりと考えられる。他方で観光経営トップセミナーのように弱い紐帯でのつながりでは、情報の幅も広くなり、多様な情報を効率良く入手できると考えられる。従って、セミナーの受講生は弱い紐帯でのつながりのネットワークを利用して情報収集すると想定される。

3.3 正統的周辺参加学習論

正統的周辺参加学習論の学習は、学習と学習が生じる状況に焦点をあてており、学習を社会的実践への参加のなかにとられている。そのため学習は、社会的に埋め込まれている実践の中で起こることを強調される（田中 2002）。この理論の正統的周辺参加の概念には「教える」という行為がなされなくてもその状況に参加し、メンバー同士の相互関係性の中での学習し、その中で学習者の観察、実践を通した学びがある。レイブとヴェンガー（1991）は、このことを「状況的学習」と主張した。本研究においては、この「状況的学習」が有用な示唆を与える。

状況的学習は、参加メンバーがグループに参加することで相互作用があり、他者からの働きかけ等が学習の契機になる。この理論の周辺的概念上の反意語は進行中の活動への無関係性あるいは非関与性であり、この意味で周辺性というのは次第にのめり込んでいくことにより理解への資源にアクセスを増やしていく。これらはセミナー受講生間のつながりを考える上でも有用である。

3.4 研究方法

本研究は、調査対象者に対して電話および面談にて半構造化インタビューを行った。その結果をもとにネットワーク理論「弱連結の強さ」および正統的周辺参加学習論を用いてネットワーク形成について検討する。

IV. 調査

4.1 対象と方法

対象者は、幹事的な役割⁸をしている修了生で、相対的につながりを有していると想定される受講生のなかから調査の協力を得られた3名に面談および電話による半構造化インタビュー調査を行った。

4.2 調査項目

1) 質問事項の検討

つながりは、参加の動機からセミナーやメンバーの印象および修了後の新規ビジネス計画や発展性という一連の流れにも考慮し検討をした。質問項目は以下で示す。

2) 質問項目

- ①セミナーの参加動機
- ②セミナー参加への期待
- ③セミナーの受講後の心理や行動変化
- ④他に同様なセミナーに受講している場合の比較
- ⑤セミナー受講生（全体）の印象
- ⑥セミナー受講生とのつながりへの期待
- ⑦セミナー受講後の同期やそれ以外の期の受講生とのつながりの有無
- ⑧セミナー時のチームやメンバーとのグループワークや合宿の印象
- ⑨セミナーを通したつながりの有無と新規ビジネスの計画と発展について
- ⑩今後のつながりの活用
- ⑪現在、つながりがある人について

4.3 調査の処理方法

1) 結果の処理法

調査で聞き取った表現をできるだけ忠実に使って結果に示した。用語によっては個人を特定できると思われた場合には、別な表現で言い換えをしている。

2) 関連図について

図は調査から得られた結果の関連性を表すために用いた。表示のアルファベットは観光業、五十音は観光関連業からの参加した受講生を指す。

4.4 調査結果

1) A氏への調査

面談調査を実施した。

- ①面識のあった主催側からの強い勧誘
- ②講師陣に期待
- ③セミナー中はモチベーションが上がったが、現実

に帰るとギャップがあり、結局学んだことを生かせず、モチベーションを保つのが難しかった。

- ④他のセミナーとは異なりレベルが高いと感じた。
- ⑤現場のリーダーが集まってくるため、皆レベルが高く、刺激的。同世代が多かったのでベクトルもあった。

⑥期待していなかった。

⑦同期⁹の中で仲良くなった人と繋がった。(図1)

⑧合宿で仲が深まった。

⑨コラボレーション企画をするといったビジネスに繋がった。

⑩1年に1回は集まる機会がある。

⑪図1参照

2) イ氏への調査

電話調査を行った。

①社長命令で参加。

②当時の業務では観光に携わっていなかったため不安が先に立った。

③セミナー受講後、自分が観光に興味があることを改めて認識した。

④比較すると本セミナーは育成しようということが感じられる。ワークショップなどがあり、仲間と何かをしなければならぬようにカリキュラムされ、横で繋がり、学生のコミュニケーションがある。

⑤講義中も積極的な発言が目立ち、非常によかった。

⑥期待はしていなかった。

⑦現在は3分の1に減っているが、以前は頻繁に集まっていた、同期とは繋がっている。それ以外の期とは幹事会¹⁰を通して繋がった。(図2)

⑧それぞれ得意領域を持っていて、自然と役割と決めていた。中でもKさんとグループメンバーになり、Kさんの人柄、優秀さに感銘を受けた。

⑨これまで一緒に仕事をしようとも考えていなかった業界の人に出会い、セミナーをとおして繋がったことで今、一緒に仕事をしている。

⑩トップセミナーに参加する人は、ひとランク上であり、共通理解があると感じる。

⑪一部の講師や事務局¹¹ともつながり仕事をしている。

3) ア氏への調査

電話調査を行った。

①受講修了した仕事上での取引先の方に奨励された。

②受講生とのつながりや講師陣に期待した。

③モチベーションがあがった。これまでと違ったかたちで貢献ができればいいと思った。現在の仕事で

⑪懇親会の連絡はある。定期的な連絡があったらいい。
連絡手段は共通ツールで連絡だと有り難い。

A氏はセミナー参加によって形成されたネットワークを通じてグループメンバーの特性を把握し、新しいビジネス提案や既存の仕事の幅を

図1は、A氏のセミナーによってつながりをもった人たちの関係を表したものである。合宿メンバーとは、カリキュラム上で実施する合宿に参加し、グループワークを行ったことで関係性を深めたメンバーを示した。観光業とは、セミナーの同期で観光業からの参加した受講生である。観光業からの参加した受講生とは、セミナーをともに受講し、それを契機にビジネスにつなげていった関係を表した。図中のF・Gは、同じ会社からの参加者である。

A氏同様、グループでの課題解決は、グループメンバーを知る機会になっていた。I氏の場合は、グループメンバーにK氏がいたことも大きい。共同事業において、うまく機能させるためには、互いの信頼関係が基礎となると考えられている。I氏はセミナー参加し、グループで課題に取り組んだことで、グループというコミュニティに参加した。そのコミュニティに正統的活動¹²を認知し、コミュニティがその活動をしていると確認できていたのではないだろうか。その理由には、セミナー受講後に「観光に興味があったことを改めて認識した」という発話から、周辺的参加することで相互作用があり、他の受講生からの働きかけ等が観光に関する学習の契機になったと考えられる。またセミナーに対するこのような意識は、他の期の受講生にも向けられていたとも考えられる。そのことは、「トップセミナーに参加する人は、ひとランク上」という発話が裏付ける。こうしたI氏の発話から、セミナーの受講生への信頼は躊躇することなく、同期さらには他に期の受講生へとつなげ、新規ビジネス提案や企画といったことに広げていると理解できた。

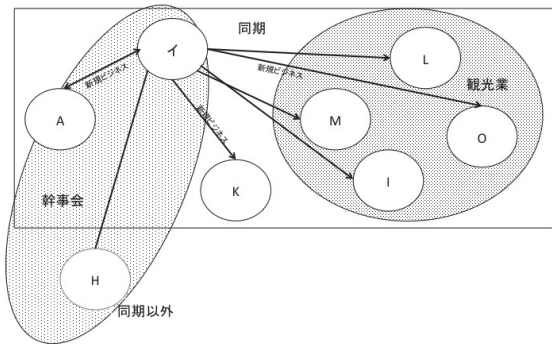


図2 電話調査を基に作成

図2は、セミナーを通して新規ビジネスにつなげた関係を表している。ひとつは、各期をまとめる代表者による幹事会で同期以外とのつながりを示した。もう一方は、同期の観光業からの参加者やそれ以外と関係を築いていくことでビジネスにつなげたことを表したものである。

・ ア氏について

セミナー参加中の活動は、イ氏とは反意の無関係性もしくは非関与性であったと考えられる。正統的周辺参加の概念は、学習と参加を結びつけ、知識は転用可能であり、それに関与する能力や学ぶ力も同時に獲得できると考えられている。しかし、セミナーの受講生全員が同一の表象をもって理解しているわけではなく、効果的な学習状況をつくりだせるかどうかは、講師陣等運営者側が参加の仕方をうまく仕付けてあげられるかどうかであり、グループというコミュニティの中で、共同でその作業に関わり合えるかに依存する。また学習者側のもつ備えや柔軟性に依存している。ア氏にとって、エ氏のような発言や意見に正統性を感じる環境になっていたことが読み取れ、参加したセミナーは、ア氏が要求している備えのレベルの文脈の透明度や不透明度で相対的にきまってしまったと思われる。正統的周辺参加では、グループに所属して、貢献を行うことが参加であり、メンバーであるという正統性が認められる。しかし、何が正統的な振る舞いなのかで、何がそうでないのかを区分し、かつ正統的に振る舞っていると他のメンバーから知覚される(石山 2016)のは暗黙的であるといえる。こうした環境からア氏は、積極的につながりを作ろうとはせず、結果、ネットワークを形成しなかったと考えられる。このことは、セミナーを通して必ずしも自発的にネットワークを形成しないケースがあることを示唆している。

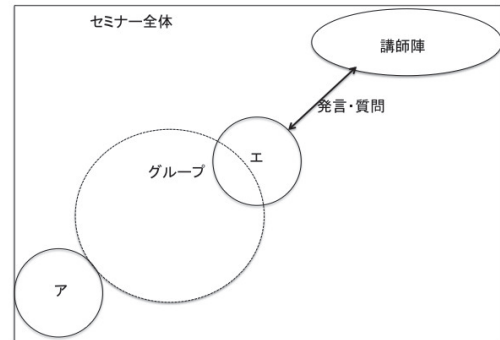


図3 電話調査を基に作成

図3は、コミュニケーションが取れない場合には、つながりが作りにくい環境になってしまう状況を表した。

2) 考察

本論では、3名のケースのうち、2名のケースについて本セミナーを通してネットワークが形成され、セミナー終了後もゆるやかなつながりを維持していることが認められた。しかしながら、想定していたネットワーク理論「弱連結の強さ」の特徴は明確には見出すことが出来なかった。「弱連結の強さ」の特徴とは、頻繁に連絡の取らない間柄から有益な情報得ることができる関係と考えられる。ネットワークを形成していたA氏もイ氏も比較的、定期的な連絡で情報を得ていたり、新規ビジネスを計画的に進めていたりする点からは、一般的なネットワーク理論¹³の適用が考えられた。またつながりを積極的に行わなかったア氏であるが、セミナー参加をきっかけに単に同期という関係の受講生から連絡があったことも調査では聞かれなかったことから本研究では、ネットワーク理論「弱連結の強さ」が当てはまるとは言い切れなかった。

正統的周辺参加での学習は、コミュニティに埋め込まれた複雑な人間関係の権力構造を体感してこそ得られる知識であり、それゆえコミュニティの内部でしか知ることのできない暗黙知である。また正統的周辺参加学習の学習は、コミュニティにおける個人の役割、貢献が増加していく中で、個人の考え方・振る舞い方が変わること、すなわちコミュニティにおいて自己のアイデンティティが形成されていくこととみなしている(石山 2016)。これらの検討から、セミナー中の受講生同士の活動が相互作用した関係性には、強く結びついたコミュニティとなり、受講生同士が帰属意識を高め、教え合う雰囲気を作り出すことが分かった。

VI. まとめ

3名の調査結果から、ネットワークの形成状況から受講生にとってセミナー参加が学習と個人と社会の動的な社会的構成として捉えられ、特定の目的を持ったセミナーでの学習活動がそこに根ざされた社会的に埋め込まれている実践の中で起こることが示唆された。そこには、埋め込まれた様々な暗黙知があり、参加することで相互に理解を深めていく。よって、セミナーが受講生にとって正統性を感じない限り、ネットワークを積極的作ろうとはせず、結果、セミナーの目標としている観光業界の将来につながるネットワーク形成に寄与、さらには将来に役立つ人脈づくりの目的は達成されないことが示唆される。セミナーに参加した受講生のネットワークの形成は、観光関連産業における経営力向上に貢献していることが、今回の調査から発見することができた。今後全体像を把握する際には

- (1) 弱連帯の強みが活かされているケースがどの程度あるのか
- (2) セミナー参加中の活動に正統性を見出し、受講生の間でどの程度共有されてきたのかという点を明らかにする必要がある。

受講生は、絶え間ない環境の変化に対応を求められており、その変化を受け入れ、自身を変革しようとする過程にいる。これらはすなわち今後のセミナーにも求められている姿である。

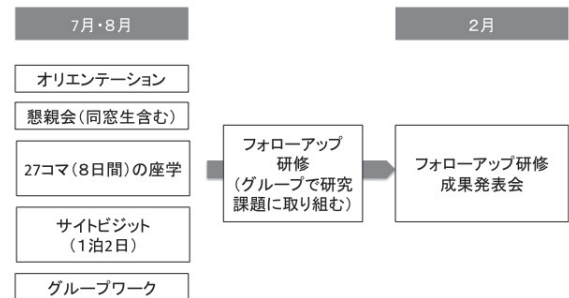
本研究は、セミナーをとおしてつながった人脈のネットワークの強弱に注目し、そのつながりを正統的周辺参加の概念をもちいて、セミナー参加による発展性を検討した。セミナーは、参加した受講生にとってプロセスに過ぎなく、この先セミナーが継続し、ネットワークが拡大することにより、観光産業界の知識創造あるはビジネスに活かされる可能性が広まる。今後、修了時期が異なったつながりや特定のグループの探究によって、セミナー参加の意義を見出したい。そのことによるセミナーの向上に資する示唆が得られるものと考えている。

補注

¹ 観光経営教育研究の高度化・浸透を目的とする産学連携の取組みである。

² 合宿は、カリキュラムに組み込まれ、通常、日程の中盤で実施し、受講生が全員参加する。

- ³ 毎セミナー初日に修了生との懇親会を開催している。これまで修了した受講生との懇親会である。
- ⁴ セミナー修了生が任意で登録し、ビジネスに関連した情報や交流を深める場として活用されている。
- ⁵ 受講中はグループワークや合宿があり、課題解決を共に行うことによる受講生同士の関係性を指す。
- ⁶ 観光経営トップセミナーの詳細について、阿曾・高澤・本保・矢ヶ崎（2017）にまとめているので、詳細はそちらを参考にしてほしい。本稿では、要点のみを触れた。



観光経営トップセミナー資料（第1回～第7回）より作成

系統	テーマ	コマ数	ねらい
必修講座	政策	国の観光政策	1 政府全体の取組
		INTO	1 政府観光局の取組
	自治体	自治体の観光施策	1 先進自治体の取組
	ツーリズム戦略・計画策定論		1 観光政策・戦略の計画策定手法
	政治	政治からみる観光	1 観光分野における政治の役割
	概論	観光産業概論	1 観光産業全体を俯瞰
		観光産業の歴史と今後	1 観光産業の経緯と動向
	宿泊	宿泊産業論	1 宿泊産業全体を俯瞰
		ホテル経営	1 各界トップ経営者の経営哲学、経営環境への認識、経営課題、これまでに最も経営判断が必要であった事例、経営幹部になる受講生へのエール
	旅館		1 旅館におけるブランド戦略
観光産業	鉄道		1 革新性ビジネスの分析
	航空		2 IT ツールの最新動向、活用事例分析
	LCC		2 旅行業におけるリスクマネジメント
	旅行事業		
	飲食		1 食ビジネスからみた観光
	流通		1 流通からみた観光、チェーン展開による経営
	インバウンド	MICE	1 国際見本市の動向、経営課題
	観光地域づくり	温泉保養地の経営	1 地域ブランドづくり、地域経営
		集客装置づくり	1 地域の魅力を高める方法
選択講座	リーダーシップ		1 経営トップに必要なこと
	経営戦略		2 経営戦略の基礎、概論
	マーケティング	理論	1 マーケティング理論の基礎
		リサーチメソッド	2 マーケティングに必要な調査手法
		ケーススタディ	3 ケーススタディ（製造業、サービス業）
	ブランド		1 旅館におけるブランド戦略
	イノベーション		1 革新性ビジネスの分析
	インバウンドプロモーション		2 インバウンドプロモーションの現状とマーケティング分析
	人材管理		4 人材管理の基礎力、実践演習
	管理会計		4 管理会計の基礎、USALI
経営スキル	財務管理		2 財務管理概論
	ICT 戦略		2 IT ツールの最新動向、活用事例分析
	リスクマネジメント		2 旅行業におけるリスクマネジメント
合計		46	

(第2回観光経営トップセミナー資料より転写)

⁷ 早稲田大学大学院経営管理研究科准教授

ビジネスネットワークの思想と哲学

<https://bnl.media/2017/05/iriyama.html>（2017.10.30 取得）

⁸ 各期のセミナーには、取りまとめる代表の受講生と個別に役割を持っている受講生がいる。幹事的な役割とは、その総称で示した。

⁹ ここでの同期は、同じ時期の受講生を指す。

¹⁰ 各期のまとめ役の代表である幹事が不定期にあつまり意見や情報交換している会である。個別の役割を担う場合は、幹事会に参加することはないため、ア氏は幹事会に

参加していない。

¹¹ セミナーを主に運営する事務局である日本観光振興協会を指す。セミナーは日本観光振興協会と首都大学東京が共催である。

¹² 正統的周辺の参加は、コミュニティに参加を深めていくことで知識や技能獲得しアイデンティターの発達を達成していくことが基本的な考え方である。セミナー参加は、自己成長する機会であり、正統的活動であるグループのメンバー活動を深化することが良い結果を導く行動である。

¹³ ネットワーク議論を多く論じる若林（2002）が示しているように、一つ以上の関係に結びつけられた個人や組織の関係性を扱う理論。結びつきの強弱といった力関係に注目した「弱連結の強さ」とは区別されるため、一般的という表現にした。

謝辞

調査に協力頂いた観光経営トップセミナーの3名の修了生には、大変忙しい中、資料の提供をして頂いた。お礼を申し上げたい。

参考文献

観光経営トップセミナー資料（第1回～第7回）

阿曾・高澤・本保・矢ヶ崎（2017）観光経営トップセミナーの取組み，観光科学研究 10 号，p85-92，2017 年 3 月

Granovetter, _Mark(1973) “The Strength of Weak Ties, ” American Journal of Sociology, 78, pp.1360-1380.

[グラノバター（1973）のネットワーク理論「弱連結の強さ」]

ジーン・レイブ，エティエンヌ・ヴェンガー（1991）状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加-，佐伯胖，福島真人訳.

若林直樹（2002）社会ネットワークと企業の信頼性-「埋め込み」アプローチの経済社会的分析-，日本社会学会第 75 回年次大会一般研究報告.

田中俊也（2004）生涯学習理論を学ぶ人のために 第 7 章 状況に埋め込まれた学習，世界思想社.

李為（2003）社会関係にみられる個人的地位，関西学院大学社会学部紀要第 93 号.

佐伯胖（2014）そもそも「学ぶ」とはどういうことか：正統的周辺参加論の前と後，組織科学 Vol.48 No.2:38-49.

石山恒貴（2016）企業内外の実践共同体に同時に参加するナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）概念の検討，経営行動科学第 29 巻第 1 号.